

მოხელის მენეჯერული უნარები

ანალიზი	
მიზანი	ახლადდანიშნული საჯარო მოხელის გათვინობიერება საჯარო სამსახურისთვის დამახასიათებელი თავისებურებებში და მისი საბაზისო მენეჯერული უნარების განვითარება
ამოცანები	<p>ტრენინგის მონაწილეთათვის:</p> <ul style="list-style-type: none"> • კომუნიკაციის უნარების განვითარება • საჯარო სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურის და პროცესების გაცნობა • ცვლილებების მართვის საკითხებში ცნობიერების ამაღლება • საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის საკითხებში ცნობიერების ამაღლება • საჯარო სამსახურში დამკვიდრებული ღირებულებების გაცნობა
სასწავლო მოდულის შესწავლის და დაშვების წინაპირობები	<p>საქართველოს მთავრობის N242 დადგენილების გათვალისწინებით, საბაზისო პროგრამას გადის პირი, რომელიც „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე, დანიშნვიდან ერთი წლის ვადაში.</p> <p>საბაზისო პროგრამა შესაძლოა გაიარონ საჯარო დაწესებულების სხვა მოხელეებმაც, თუ არსებული საჭიროებებიდან გამომდინარე შესაბამის გადაწყვეტილებას მიიღებს უფლებამოსილი პირი.</p> <p>სასწავლო მოდული საბაზისოა, ამდენად შესწავლის წინაპირობები არ გააჩნია.</p> <p>რეკომენდებულია მონაწილეს გავლილი ჰქონდეს ადმინისტრაციული წარმოებისა და საჯარო სამსახურის ეთიკის საბაზისო კურსები/მოდულები.</p>
სწავლების ფორმა	საქართველოს მთავრობის N242

	<p>დადგენილების გათვალისწინებით, სწავლების ფორმად შერჩეულია: ● საკლასო მეცადინეობა, რაც გულისხმობს ტრენერის თანდასწრებით მეცადინეობას ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში;</p> <p>● სწავლა კვებით, რაც გულისხმობს პრაქტიკაზე ორიენტირებულ სწავლებას</p>
<p>ტრენინგის ფორმატი</p>	<p>სასწავლო პროცესი ითვალისწინებს ზრდასრულთა განათლების (ანდრაგოგიკა) პრინციპებს. სწავლების პროცესი ინტერაქტიულია და მოითხოვს მონაწილეების მაქსიმალურ ჩართულობას. კურსი გაჯერებულია თანამედროვე სწავლების მეთოდებით და ორიენტირებულია მონაწილეებში ტრანსფერული უნარ-ჩვევების გამომუშავებასა და მათი გამოყენების პროცესში მოტივაციის ამაღლებაზე.</p> <p>შენიშვნა: პროგრამის შემუშავებისას/განხორციელებისაგან გათვალისწინებულია: ა) სწავლების საკლასო მეცადინეობის მეთოდით/ ფორმით განხორციელების შემთხვევაში, ერთი ნაკადის მსმენელთა რაოდენობა არ აღემატება 20 ადამიანს;</p> <p>ბ) მსმენელის დატვირთვა არ აღემატება სამუშაო დღეებში 4 საკონტაქტო საათს, თუ მსმენელი იმავე დღეს ასრულებს სამსახურებრივ მოვალეობებსაც, ხოლო თუ მსმენელი სამუშაო დღეს განთავისუფლებულია სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისაგან ან დატვირთვა გათვალისწინებულია არასამუშაო დღეებში – 6 საკონტაქტო საათს.</p>
<p>ტრენერები</p>	<p>ეკატერინე გოგელაშვილი; ნანა მახათაძე - კომუნიკაცია</p> <p>შოთა აბრამიშვილი; მათა გონაშვილი; ილია მესხი - ორგანიზაცია; სტრატეგიული მართვა და დაგეგმარება</p> <p>გიორგი რაზმაძე; ეკატერინე გოგელაშვილი - ორგანიზაცია; მენეჯერი ლიდერი</p>

	<p>მაია გონაშვილი; ილია მესხი - პროცესების ოპტიმიზაცია; თანამედროვე ორგანიზაცია ლელა აბდუშელიშვილი; მაია გონაშვილი; ილია მესხი- ცვლილებების მართვა ფიქრია თათარაშვილი; თათია ტურაშვილი - ადამიანური რესურსების მართვა კახა ურიადმყოფელი; ფიქრია თათარაშვილი - ღირებულებები საჯარო სამსახურში</p>
<p>მსმენელები და მათი შესაძლებლობები</p>	<ul style="list-style-type: none"> • მსმენელები არიან საჯარო სამსახურში მენეჯერულ პოზიციაზე ახლად დანიშნული პირველი და მეორე კატეგორიის საჯარო მოხელეები
<p>ხელმისაწვდომი რესურსები</p>	<ul style="list-style-type: none"> • აუდიტორია (შესაბამისი ავეჯით) • დაფა • ინტერნეტში ჩართული ლეპტოპი • პროექტორი • ეკრანი • ფლიპჩარტის დაფა და სხვა საკანცელარიო აღჭურვილობა
<p>დაგეგმარება</p>	
<p>მეთოდოლოგია</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. პრეზენტაცია 2. მუშაობა მცირე ჯგუფებში 3. მუშაობა წყვილებად 4. გონებრივი იერიში 5. მეთოდი „მართული აღმოჩენა“ 6. მეთოდი „ დიგტოგლოსი“
<p>ტრენინგის ჩატარების გარემო</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ტემპერატურა აუდიტორიაში (20-25°C) • აუდიტორია: მონაწილეთა რაოდენობის შესაბამისი მაგიდები და სკამები. მონაწილეთა განლაგება: სქემა „აუდიტორია“ ან „სადისკუსიო კლუბი“ • ფლიპჩარტის დაფა - 1 • საწერი დაფა - 1 • ეკრანი - 1 • პროექტორი - 1 • ინტერნეტში ჩართული ლეპტოპი: • საკანცელარიო მასალა

<p>მასალა თითოეული საკითხისთვის</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. გაცნობა: სავარჯიშო „ოთხი სიტყვა“ (ქცევის წესების) შემუშავება - A4 ზომის ქაღალდი, დაფა, საკანცელარიო მასალა (ფლიპჩარტის ქაღალდი, 2 ფერის მარკერი, „სკოტჩი“, მაკრატელი). (30 წთ) 2. კომუნიკაცია - (6 სთ) <ol style="list-style-type: none"> 2.1 <i>ეფექტური კომუნიკაცია (ვერბალური, არავერბალური)</i> - პრეზენტაცია, A4 ზომის ქაღალდი, დაფა და ორი სხვადასხვა ფერის მარკერი გონებრივი იერიშის განსახორციელებლად. (90 წთ) 2.2 <i>კომუნიკაციის მოდელები და სტილი</i> - მართული აღმოჩენა, პრეზენტაცია, A4 ზომის ქაღალდი გამზადებული მსმენელთა რაოდენობის მიხედვით. (90წთ) 2.3 <i>კომუნიკაციის ტექნიკები და უნარები</i> <ol style="list-style-type: none"> 2.3.1 რთული საუბრების წარმართვა და კონფლიქტების მართვა 2.3.2 აქტიური მოსმენა 2.3.3 დავალების მიცემა/დელეგირება 2.3.4 კითხვის დასმის ტექნიკა <ul style="list-style-type: none"> - ჯიგსო, მზა მასალები ჯგუფებში გადასანაწილებლად. გონებრივი იერიში, მზა ფლიფჩარტი უკუგებისთვის (90წთ) 2.4 <i>კომუნიკაცია როგორც მართვის ინსტრუმენტი</i> <ol style="list-style-type: none"> 2.4.1 რთული საუბრების წარმართვა და კონფლიქტების მართვა 2.4.2 აქტიური მოსმენა 2.4.3 დავალების მიცემა/დელეგირება
-------------------------------------	--

	<p>2.4.4 კითხვის დასმის ტექნიკა</p> <ul style="list-style-type: none"> - პრეზენტაცია, კონტროლირებული პრაქტიკა, ნახევრად თავისუფალი პრაქტიკა (90 წთ) <p>2.5 უკუკავშირი</p> <ul style="list-style-type: none"> - გონებრივი იერიში, პრეზენტაცია, ფლიფხარტის ქაღალდი (90წთ) <p>3. ორგანიზაცია (10სთ)</p> <p>3.1 სტრატეგიული მართვა და დაგეგმარება</p> <p>3.1.1 ქვეყნის პოლიტიკური კურსი და დარგობლივი პოლიტიკა - პრეზენტაცია, ჯგუფური მუშაობა, ფლიფხარტი თითოეულ გუნდს (60წთ)</p> <p>3.1.2 ორგანიზაციის ხედვა და მისია - მართული აღმოჩენა, მზა მასალა, საპრეზენტაციო მასალა, წყვილებში მუშაობა</p> <p>3.1.3 ანალიზი, მიზნები და ამოცანები - დიქტოგლოსი, მცირე ჯგუფებში მუშაობა, კონტროლირებული პრაქტიკა (60წთ)</p> <p>3.1.4 ოპტიმალური დაგეგმვა - გონებრივი იერიში, პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი (60წთ)</p> <p>3.1.5 კოორდინაცია, ხარისხის მართვა - პრეზენტაცია, გონებრივი იერიში, ჯგუფური მსჯელობა (60წთ)</p> <p>3.2 მენეჯერი და ლიდერი</p> <p>3.2.1 გადაწყვეტილების მიღება</p> <p>3.2.2 გუნდის მართვა</p> <p>3.2.3 დელეგირება</p> <p>3.2.4 მოტივაცია</p> <ul style="list-style-type: none"> - ჯიგსო, გონებრივი იერიში, აქტივობა „არხები“, აქტივობა „ციხესიმაგრე“, პრეზენტაცია.
--	--

	<p>აქტივობათა შესაბამისი სათამაში მასალები (2.5სთ)</p> <p>3.3 პროცესების ოპტიმიზაცია - პრეზენტაცია (30წთ)</p> <p>3.4 თანამედროვე ორგანიზაცია</p> <p>3.4.1 ინოვაციები</p> <p>3.4.2 ელექტრონული მმართველობა</p> <p>3.4.3 ეფექტიანობა</p> <ul style="list-style-type: none"> - დიგტოგლოსი, მართული აღმოჩენა, პრეზენტაცია, (2სთ) <p>4. ცვლილებების მართვა (6 სთ)</p> <p>4.1 ცვლილებების განმაპირობებელი ფაქტორები - გონებრივი იერიში, პრეზენტაცია, კონტროლირებული პრაქტიკა, ნახევრად კონტროლირებული პრაქტიკა (2სთ)</p> <p>4.2 ცვლილებების მართვა</p> <p>4.2.1 ანალიზი</p> <p>4.2.2 კომუკაციის სტრატეგია (შიდა და გარე)</p> <p>4.2.3 დაგეგმვა</p> <p>4.2.4 განხორციელება და მონიტორინგი</p> <p>4.2.5 რისკების მართვა</p> <ul style="list-style-type: none"> - ჯიგსო, მართული აღმოჩენა, გონებრივი იერიში, თავისუფალი პრაქტიკა, ჯგუფური მუშაობა პრეზენტაციის მომზადება მსმენელების მიერ (2სთ) <p>4.3 ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება - პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი, ჯგუფებში მუშაობა, პრეზენტაციის მომზადება მსმენელების მიერ. (2სთ)</p> <p>5. ადამიანური რესურსების მართვა (6სთ)</p> <p>5.1 მართვისა და განვითარების სტრატეგიის მნიშვნელობა</p> <p>5.1.1 გუნდის განვითარება</p> <p>5.1.2 მოტივაცია</p> <p>5.1.3 ვაკანსიის შევსების დაგეგმვა (გადაყვანა, კონკურსი)</p> <p>5.1.4 გასაუბრება</p> <ul style="list-style-type: none"> - პრეზენტაცია, მართული
--	---

	<p>აღმოჩენა, დემონტირება, როლური თამაში. (2სთ)</p> <p>5.2 შეფასება და პროფესიული განვითარება - ჯიგსო, პრეზენტაცია, გონებრივი იერიში, სადისკუსიო კლუბი (2სთ)</p> <p>5.3 გუნდის მართვა, დროის მართვა და თვით მართვა - პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი, ჯგუფებში მუშაობა, პრეზენტაციის მომზადება მსმენელების მიერ. (2სთ)</p> <p>6. ღირებულებები საჯარო სამსახურში (6სთ)</p> <p>6.1 საჯარო სამსახურის პრინციპები და ღირებულებები - პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი (50 წთ)</p> <p>6.2 ანტიკორუფციული პოლიტიკა - მართული აღმოჩენა, სადისკუსიო კლუბი (60წთ)</p> <p>6.3 საჯარო სამსახურის ეთიკა - ჯიგსო, კონტროლირებული პრაქტიკა (50წთ)</p> <p>6.4 გენდერი - გონებრივი იერიში, პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი. (50 წთ)</p> <p>6.5 სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა - პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი, ჯგუფებში მუშაობა, (50 წთ)</p> <p>6.6 ინტერესთა შეუთავსებლობა პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი</p> <p>6.7 ორგანიზაციული კულტურა (50 წთ)</p> <p>ტრენინგის სრული ხანგრძლივობა: 34 საათი</p>
<p>შეფასების მეთოდები: კურსის და სწავლების შედეგების შეფასების კრიტერიუმები / გეგმა</p>	<p>დონე1 : რეაქციის შეფასება - მონაწილეთა სუბიექტური შეფასება, მათი დამოკიდებულება ტრენინგის ხარისხსა და სარგებლიანობის შესახებ (უკუკავშირის კითხვარი);</p>

	<p>უკუკავშირის ფორმა მოიცავს შემდეგ ბლოკებს:</p> <ul style="list-style-type: none"> - კურსით ზოგადი კმაყოფილების შეფასება - ტრენინგის გარემოს შეფასება - ტრენინგის შეფასება - ტრენინგის პროცესის შეფასება - ტრენინგის შინაარსის შეფასება <p>დონე 2:</p> <p>სწავლის შედეგების შეფასება - მონაწილეთა თვითშეფასება და ტესტირება - შეფასება ცოდნის, უნარებისა გასაზომად, ტრენინგის შედეგების გაზომვა (უკუკავშირის კითხვარი, ტესტები,)</p> <p>დონე 3: ქცევის ცვლილების შეფასება - ტრენინგის შემდგომ მინიმუმ 3 თვიანი დაკვირვება მოხელის ქცევაზე ინტერპერსონალურ ურთიერთობებში, სამუშაო ადგილზე, სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულების პროცესში - ტრენინგზე მიღებული ცოდნის ტრანსფერი (გამოკითხვა, დაკვირვება, სამუშაოს შეფასება (Performance Appraisal) და სხვა); შეფასების მეთოდის შესახებ ინფორმაცია იხილეთ დანართი 1</p>
<p>მოდულის სწავლის შედეგები და კომპეტენციები (დარგობრივი და ზოგადი)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვის უნარი; <input checked="" type="checkbox"/> ცვლილებების/ სიახლეების ინიცირებისა და მართვის უნარი; <input checked="" type="checkbox"/> თათბირებისა და შეხვედრების წარმართვის უნარი; <input checked="" type="checkbox"/> მოხელის პროფესიული განვითარების, შეფასებისა და მოტივირების უნარი; <input checked="" type="checkbox"/> გუნდის განვითარების უნარი; <input checked="" type="checkbox"/> პრობლემის გადაჭრისა და კონფლიქტების მართვის უნარი; <input checked="" type="checkbox"/> ეფექტური კომუნიკაცია და მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი; <input checked="" type="checkbox"/> საჯარო დაწესებულების

	<p>წარმომადგენლობის უნარი;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> სტრატეგიული და კომპლექსური აზროვნების უნარი;</p>
<p>სამუშაო დისციპლინა, სერტიფიკატის გაცემის პირობები</p>	<p>პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამის აკრედიტაციის დებულების, „კ“ პუნქტის შესაბამისად, მოდულის ჩაითვლება გავლილად არანაკლებ 80%-იანი დასწრების მაჩვენებლის შემთხვევაში (საკონტაქტო საათების მიხედვით).</p> <p>პროგრამით გათვალისწინებული შეფასების მეთოდების შესაბამისად, სერტიფიკატი გაიცემა სრული პროგრამის წარმატებით დასრულების დამადასტურებელი შეფასების შემდეგ.</p> <p>გამონაკლისი:</p> <p>ა) საპატიო მიზეზით ტრენინგ(ებ)ის, გაცდენა დადასტურებული უნდა იქნეს უფლებამოსილი პირის მიერ კანონმდებლობის შესაბამისად შექმნილი და დამოწმებული დოკუმენტით (ცნობა ჯანმრთელობის შესახებ, ფორმა 100, საავადმყოფო ფურცელი და სხვა).</p> <p>ბ) საპატიო გაცდენა არ უნდა აღემატებოდეს საკონტაქტო საათების 20%.</p>
<p>წინასწარი მიმოხილვა</p>	<p>წინასწარი მიმოხილვის მიზნით ტრენინგის პროგრამა გაეგზავნება ტრენინგის დამკვეთს ტრენინგამდე არაუგვიანეს 3 დღით ადრე.</p>
<p>ლიტერატურა</p>	<ul style="list-style-type: none"> • საქართველოს კონსტიტუცია • საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი • „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი • „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონი • „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების

	<p>განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება</p> <ul style="list-style-type: none"> • საქართველოს ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა კოდექსი • საქართველოს სისხლის სამართლის კოდექსი • ტურავა პ., ზოგადი ადმინისტრაციული სამართალი, თბილისი, 2016 • ადეიშვილი ზ., ვარდიაშვილი ქ., იზორია ლ., კალანდაძე ნ., კოპალეიშვილი მ., სხირტლაძე ნ., ტურავა პ., ქიტოშვილი დ., ზოგადი ადმინისტრაციული სამართლის სახელმძღვანელო, თბილისი, 2005 წელი • აღაპიშვილი ი., ცოცხალაშვილი თ., ეთიკა და ქცევის ზოგადი წესები საჯარო სამსახურში, GIZ, 2015 • ადმინისტრაციული სამართალი - სამეცნიერო-პოპულარული ჟურნალი, თბილისი, 1/2013, 2/2016 • საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ - კომენტარები, თბილისი, GIZ, 2018 • აღაპიშვილი ი., ბესელია გ., ცუხიშვილი ნ., „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება - კომენტარები, თბილისი, GIZ, 2018 • მაკალათია ე., ინტერესთა შეუთავსებლობა საჯარო სამსახურში, გზამკვლევი • იზორია ლ., თანამედროვე სახელმწიფო თანამედროვე ადმინისტრაცია, თბილისი, 2009 • ბუროუსი გ., აბაშიძე ზ., მუხიგული ქ., დუნდუა ს., ქარაია თ.,
--	--

	<p>დემოკრატია და მოქალაქეობა, USAID/IFES/CELA, თბილისი, 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოები, საჯარო სამსახურის ბიურო; • „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი და შესაბამისი კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტები;
პილოტირება	არ საჭიროებს

დანართი 1

კრიტერიუმი და ინდიკატორი	სამიზნე ნიშნული (Target)	შეფასების მეთოდი
1. პრე-პოსტ ტესტირებების/შეფასებების ანალიზი აჩვენებს ჯგუფის პროგრესს, სულ მცირე, 3 ერთეულით (30%)	3 ერთეული (40%)	50 კითხვანი ტესტი, რომელსაც მონაწილეები ავსებენ, სწავლების შედეგის პროგრესის გაზომვის მიზნით.
2. მონაწილეთა ცოდნისა გაუმჯობესების ხარისხის თვითშეფასება აჩვენებს ჯგუფის პროგრესს, სულ მცირე, 4 ერთეულით (40%)	3 ერთეული (40%)	უკუკავშირის კითხვარი (თვითშეფასების ბლოკი), რომელიც ივსება კურსის ბოლოს და მონაწილეები აფიქსირებენ საკუთარ სუბიექტურ აღმებზე დაყრდნობით, ტრენინგამდე და ტრენინგის ბოლოს ცოდნის გაუმჯობესების ხარისხს (10 ქულიან

		სკალაზე).
3. მონაწილეთა უნარების გაუმჯობესების ხარისხის თვითშეფასება აჩვენებს ჯგუფის პროგრესს, სულ მცირე, 4 ერთეულით (40%)	2 ერთეული (20%)	უკუკავშირის კითხვარი (თვითშეფასების ბლოკი), რომელიც ივსება კურსის ბოლოს და მონაწილეები აფიქსირებენ საკუთარ სუბიექტურ აღმებზე დაყრდნობით, ტრენინგამდე და ტრენინგის ბოლოს უნარების ს გაუმჯობესების ხარისხს (10 ქულიან სკალაზე).